

**MODELOS GERENCIALES Y RELACIONES DE PODER EN PEQUEÑAS  
EMPRESAS TURÍSTICAS DE LA CIUDAD DE PEREIRA**

**JOHN FREDDY LONDOÑO GÓMEZ**

**Director:**

**John Edward Gómez Trejos**

**Universidad Tecnológica de Pereira**

**Facultad de Ciencias Ambientales**

**Programa Administración del Turismo Sostenible**

**2020**

**NOTA DE ACEPTACION**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a toda mi familia, mis compañeros de estudio, mis profesores, especialmente a quienes creyeron junto conmigo que los esfuerzos con apoyo y la voluntad de apoyo de los más cercanos, es esa energía extra que ayuda en los momentos difíciles, cuando uno quiere desfallecer, pero esta esa voz y mano solidaria que dice ADELANTE, TÚ PUEDES

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a la Suprema Personalidad de Dios, porque si su voluntad divina nada de lo que uno se propone se cumpliría;*

*Agradezco a mi tutor JOHN EDWARD GOMEZ porque sin su apoyo, paciencia y orientación teórica y metodológica, este esfuerzo hubiese sido mucho más dispendioso.*

*Agradezco a todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron para la realización de todo el trabajo investigativo, entre ellos quienes colaboraron con la paciencia de responder una encuesta.*

## TABLA DE CONTENIDO

### Tabla de contenido

MODELOS GERENCIALES Y RELACIONES DE PODER EN PEQUEÑAS EMPRESAS TURÍSTICAS DE LA CIUDAD DE PEREIRA.....	1
DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
TABLA DE CONTENIDO .....	5
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	7
RESUMEN.....	8
ABTRACT .....	9
1. INTRODUCCION.....	10
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	13
3. JUSTIFICACION.....	17
4. OBJETIVOS.....	19
4.1. GENERAL.....	19
4.2. ESPECÍFICOS .....	19
5. MARCO REFERENCIAL .....	20
5.1. MARCO TEORICO: MODELOS GERENCIALES EN PYMES DE TURISMO	20

5.1.1.	INDUSTRIA DEL TURISMO.....	20
5.1.2.	PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PYMES .....	21
5.1.3.	MODELOS GERENCIALES .....	21
5.2.	MARCO CONCEPTUAL .....	23
5.2.1.	Talento Humano .....	23
5.2.2.	PYMES en Turismo .....	25
5.2.3.	Propietario, Empleador y Gerente .....	25
5.3.	CONTEXTUAL .....	29
5.4.	MARCO LEGAL .....	33
5.5.	MARCO METODOLÓGICO .....	35
6.	ESTADO DEL ARTE .....	38
7.	RESULTADOS .....	42
8.	CONCLUSIONES.....	49
9.	RECOMENDACIONES.....	51
10.	LISTA DE REFERENCIAS .....	52
	APENDICES .....	54

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Características de dos tipos de PYMES: clásica y cometa ELEMENTO.....	25
Ilustración 2 Algunas tipologías de emprendedores y de PYMES .....	26
Ilustración 3 Tipos de propietarios dirigentes de PYMES, estrategia y visión .....	29
Ilustración 4 Colombia con resultados sin antecedentes en turismo .....	32
Ilustración 5 Destinos del Eje Cafetero según Agencias de viaje ANATO..	33
Ilustración 6 Comparación funciones vs equipo de colaboradores .....	42
Ilustración 7 Autonomía Gerencial Vs Resultados Empresariales Proyectados .....	43
Ilustración 8 Sugerencias y Aportes de los colaboradores en la empresa..	44
Ilustración 9 Relación con el Proyecto de Vida Personal y Empresarial .....	45
Ilustración 10 Percepción de equidad en el trato con el equipo de colaboradores.....	46
Ilustración 11 Relación Familia propietario con la PYME.....	46
Ilustración 12 Modelo Gerencial en consonancia con el funcionamiento....	47
Ilustración 13 Percepción del Recurso Humano con el Gerente/propietario PYME .....	48

## RESUMEN

Este texto hace análisis de los modelos gerenciales de los propietarios en las pequeñas y medianas empresas del sector turismo de Pereira, a partir de un estudio de caso; esto se realiza con el objeto identificar y reflexionar sobre la cultura organizativa de las Pymes de turismo; lo cual debe estar en consonancia con los derechos laborales, igualmente coadyuva a que el empleado o colaborador empresarial tenga una actitud de identidad, responsabilidad, aprendizaje y desarrollo laboral, lo que redundará en el progreso de la empresa turística en sostenibilidad con el medio ambiente. Este análisis diagnóstico ha tenido como ejes fundamentales la orientación estratégica, la gestión del conocimiento, la gestión logística y de producción, la gestión del recurso humano, ambiental, y la gestión del turismo sostenible.

Esta es una investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo, para el desarrollo de esta investigación se ha recopilado información, utilizando como herramienta un cuestionario tipo encuesta semiestructurado en encuesta personalizada a diferentes actores que prestan diversos servicios de turismo en la zona del eje cafetero principalmente en la ciudad de Pereira.

Se concluye, según los resultados de esta investigación en las Pymes del sector turístico de la ciudad de Pereira, que se dispone y se cuenta con modelos gerenciales adecuados, igualmente están en consonancia con las orientaciones estratégicas propuestas, es decir, que la mayoría de empresas cumplen los estándares mínimos para contar con estrategias y modelos gerenciales, que son conformes con sus objetos misionales y estratégicos; además la autonomía gerencial y las funciones asignadas al equipo de colaboradores están en la misma línea estratégica y coadyuva a cumplir los objetivos misionales.

**Palabras clave:** Turismo, Administración, modelos gerenciales, relaciones de poder, eje cafetero,



## **ABTRACT**

This text makes an analysis of the managerial models of the owners in the small and medium enterprises of the Pereira tourism sector, based on a case study; This is done in order to identify and reflect on the organizational culture of tourism SMEs; which must be in line with labor rights, it also helps the employee or business collaborator have an attitude of identity, responsibility, learning and work development, which results in the progress of the tourism company in sustainability with the environment. This diagnostic analysis has had strategic orientation, knowledge management, logistics and production management, human resource management, environmental management, and sustainable tourism management as fundamental axes.

This is a descriptive research, with a qualitative approach, for the development of this research information has been collected, using as a tool a semi-structured survey-type questionnaire in a personalized survey to different actor's that provide various tourism services in the coffee zone, mainly in the city of Pereira.

It is concluded, according to the results of this research in the SMEs of the tourism sector of the city of Pereira, that there are and have adequate management models, they are also in line with the proposed strategic orientations, that is, that most companies they meet the minimum standards to have management strategies and models, which are in accordance with their mission and strategic objectives; In addition, the managerial autonomy and the functions assigned to the team of collaborators are in the same strategic line and help to fulfill the missionary objectives.

**Keywords:** Tourism, Administration, management models, power relations, coffee region.

## **1. INTRODUCCION**

El presente trabajo de investigación, se realiza con la intención de presentar un análisis frente a las dinámicas legales y organizativas de algunas empresas de turismo en la ciudad de Pereira, es decir, determinar los modelos gerenciales usados, con el fin, de generar una propuesta, basada en la cultura organizativa, donde se garantice los derechos laborales, permitiendo que, el empleado tenga una actitud de identidad, aprendizaje y responsabilidad con su trabajo, de igual forma que se procure por la sostenibilidad del medio ambiente, ya que el turismo sostenible, con altos estándares de calidad, es fundamental en la industria turística del tercer milenio.

El sector de turismo en los últimos años ha demostrado un gran crecimiento, debido al incremento de desplazamiento de las personas por el mundo, provocado por la globalización y el acceso a nuevas herramientas de la tecnología, de igual forma, el turismo se establece como una venta de numerosos servicios, que procura garantizar las necesidades de las personas que viajan y visitan diversos lugares, siendo una economía emergente, que le ha permitido convertirse en factor de desarrollo que ha logrado grandes avances.

La nueva dinámica del disfrute de espacios recreativos, obliga al turismo sostenible, que garantice no solo la preservación de los ecosistemas terrestres y marinos, si no que apunte a satisfacer las condiciones laborales; además el turismo como industria económica debe garantizar un trabajo digno, por ello este trabajo apunta crear una propuesta que genere una visión empresarial, donde el empleado y empleador, tengan la capacidad de desarrollar propuestas para fortalecer la productividad de la empresa y las condiciones de vida de los trabajadores. En tal orden de ideas es que se comprende el criterio orientador de una cultura organizativa que posibilite garantías laborales, así como la identidad organizacional y el trabajo en equipo, lo que logrará que tanto el trabajador, como la dirección de la empresa estén dispuestos a desarrollar diversos compromisos para mejorar el ambiente de trabajo y en si la compañía.

Las pequeñas y medianas empresas del sector turístico generalmente se han hecho a pulso, esto es empíricamente, por tanto, sus propietarios que la mayoría de las veces son los mismos gerentes, como fenómeno indica similitudes en la forma de administración dado que se trata de la prestación de un servicio en un escenario privado y dirigido de acuerdo a las percepciones del empresario o jefe. Por ende, se busca motivar y generar una propuesta de cultura organizativa, que fomente la participación del talento humano e igual forma, se procure por fomentar a sus trabajadores una idea de turismo sostenible que garantice la preservación de la cultura y el medio ambiente, de esta manera es necesario fomentar en las empresas de la ciudad una cultura organizativa que procure el bienestar humano.

## **2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para el siglo XXI, específicamente para el afrontamiento de los cambios que han traído el 2020 en todos sus acontecimientos, solo para reflexionar se pueden poner sobre la mesa de reflexión los efectos dejados por el confinamiento a lo largo y ancho de la geografía mundial. Igualmente, en los últimos años, la economía frente al turismo, ha tenido grandes apogeos y crecimientos, aunque también ha sido una montaña rusa con las nuevas dinámicas generadas por el confinamiento generalizado ordenado por la OMS en marzo de 2020, deja con preocupación el sector del turismo, demostrando su vulnerabilidad a la hora de limitar la circulación de las personas, aun así, las empresas de turismo y el gobierno nacional, han propuesto rutas para reactivar esta economía en el país.

En cuanto a flujo de pasajeros, el Aeropuerto Internacional Matecaña ha movido en el período de enero a octubre de 2017, 1.260.041 pasajeros, comparado con 1.285.344 del mismo período del año 2016. Según el DANE, el porcentaje de ocupación hotelera a nivel nacional en septiembre de 2017 fue 57,6%, entre enero y septiembre fue 55,7% y en los últimos doce meses fue 56,1%. Los bares representaron 631 mil millones de pesos en Risaralda, para una participación porcentual del PIB departamental del 2016 del 4,8%. (<http://www.pereira.gov.co/NuestraAlcaldia/SaladePrensa/Paginas/AS%C3%8D-SE-MUEVE-EL-TURISMO-EN-PEREIRA.aspx>)

Ante esto, la preocupación sobre la reactivación de las empresas, ha permitido que el gobierno y las empresas por medio de normas de bioseguridad, permita la reactivación de algunas empresas, según los datos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, indican que hasta el viernes 17 de julio, 229.974 firmas habían sido autorizadas para reiniciar sus actividades, de las cuales el 47,4% pertenecen al sector comercio, 32,8 % a de servicios y 19,7 % a manufacturas (El Tiempo, 2020), las cuales, ayudan a la apertura de la economía turística.

## **2.2.FORMULACION DEL PROBLEMA**

El periodo de confinamiento, producto del Covid-19, trajo consigo el cierre de todos los servicios de transporte turístico, hoteles y demás, lo cual ha conllevado a una considerable disminución de los turistas al país, el primer trimestre del año reportó un ingreso mayoritario de colombianos residentes del exterior y según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, “Los visitantes no residentes en junio de 2020 cayeron 99,1% con respecto al año anterior, es decir, la apertura al turismo”, Aun así, la apertura al sector del turismo, se ha visto reflejado paulatinamente.

Antes del confinamiento, se había reflejado un crecimiento de empresas turísticas “activas puntualmente en el Departamento de Risaralda que finalizando el año 2018 había 797 prestadores de servicios turísticos un 12,9 % más que en el año 2017; la tasa de crecimiento para el 2014 era del 7,6%. Y según la encuesta mensual de expectativas económicas” (EMEE), para el primer trimestre del 2019 la región del Eje Cafetero se ubicó en la segunda región con mejor desempeño por encima del Nororiente, debido a las nuevas dinámicas del turismo, que va enfocado, al reconocimiento de la cultura, la sostenibilidad y responsabilidad con el ambiente, ha permitido consolidarse como una economía emergente que necesita el apoyo institucional.

La Ciudad de Pereira no es la excepción frente al crecimiento turístico, la calidad humana de su gente, los atractivos y recursos que posee esta zona, son aspectos cada vez más llamativos ante los ojos de esos extranjeros que desean visitar el Paisaje Cultural Cafetero, por ello la herencia del café proporciona a los turistas una experiencia Cultural que los ha caracterizado a lo largo de los años, aun así, el Boletín Económico Regional hecho por el Banco de la Republica afirma que:

En cuanto al transporte aéreo, según la Aeronáutica Civil de Colombia los pasajeros que salieron desde los tres aeropuertos del Eje Cafetero durante

el primer trimestre de 2019 fueron 312.802, con un aumento anual que se debió a la mayor movilización desde cada una de sus ciudades capitales, especialmente, cabe mencionar que en Pereira se han implementado nuevas rutas de vuelo. Por otro lado, la información disponible del transporte de carga aérea para la región, que solo correspondió al aeropuerto Matecaña de Pereira, totalizó 427 toneladas durante el periodo de análisis, con un crecimiento anual de 43,8%, variación que revirtió los descensos de los cuatro trimestres anteriores. (Mora, 2019). P.14

En Risaralda este sector del turismo ha crecido por encima del promedio general de la economía y también a tasas mayores del crecimiento del turismo en el total nacional, reflejado en pequeñas empresas, las cuales mantienen una organización vertical, donde los empleados, muchas veces son pagados por horas, de acuerdo al servicio que presten, o son pequeñas empresas, donde el empleador, es el que determina todas las acciones olvidando, que el turismo, ha desarrollado nuevas prácticas empresariales como lo es la cultura organizativa.

Por ende, este proyecto pretende desarrollar una propuesta de cultura organizativa, que procure por la sostenibilidad del medio ambiente y la cultura, además, que al empleador se le garantice las prestaciones sociales, sin dejar a un lado, la competitividad de la pequeñas empresas, y el crecimiento del turismo en Pereira, que de acuerdo a los estudios realizados por la cámara de Comercio en el 2019, el flujo de pasajeros por el Aeropuerto Internacional Matecaña y el ingreso de extranjeros con destino a Risaralda, han tenido crecimientos sostenidos de dos dígitos cada año durante los últimos cinco años, mientras que los otros indicadores han registrado incrementos de alrededor de 8%.

Por ende, en el análisis que se ha hecho de las dinámica que tiene las empresas de turismo, en muchos casos, se da una relación vertical, donde es el empleador o director, es el que determina las acciones de las empresas, sin tener el consentimiento del empleador, además, se refleja, que las empresas no presentan una organización hacia la construcción de valores, la motivación al estudio o el innovar, por ende, se es necesario, realizar algunas propuestas, para garantizar una cultura organizativa, dentro de las empresas.

Por qué, es importante incentivar esto en las empresas, ya que, forjar espacios de formación dentro las organizaciones, permite mejorar la competitividad en el mercado, garantizar, que empleado, se sienta escuchado, generando un proceso de identidad con la empresa, son este tipo de ideas, las que logra una cultura organizativa que incentive al aprendizaje sobre valores, lo cual visto desde la Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas”

La aplicación de estos valores conlleva a la adquisición de una mentalidad enfocada a hacer las cosas bien y a aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten, lo cual puede ser una fuerte ventaja competitiva sobre las otras empresas y de igual manera, traer muchos beneficios para aquella que los ponga en práctica.(Cantillo-guerrero & Daza-escorcia, 2011) p. 20

Es decir, en este tiempo de reactivación del mercado, es favorable que las empresas, innoven en su forma organizativa, garantizandolas condiciones laborales; que por las dificultades enfrentadas en la pandemia, donde el país tuvo grandes complicaciones económicas, y el sector del turismo fue una de lo más afectados, en este sentido, El Presidente en sus facultades expide el Decreto 637 del 6 de mayo de 2020, el cual establece al país en un estado de emergencia durante 90 días en el mismo año, hecho que da la facultad al gobierno de realizar diversos cambios normativos.

Ante esta realidad, el Gobierno decide a dos días que se termine el tiempo establecido para un estado de Emergencia, expedir el Decreto 770 del 2020, que atenta con las garantías laborales de los trabajadores, como es la modificación al régimen de protección de cesantes y permite extender la jornada laboral de 8 a 12 horas diarias; de igual forma; hay que recordar que las reformas laborales realizadas en el 2002 (Ley 789 de 2002), abrió las puertas a la flexibilidad laboral y su vez a la disminución de la economía en el hogar, lo cual implica un déficit en el consumo de las personas.

De igual forma, el desempleo, el aumento de la pensión, el cambio de contrato a prestación de servicios o contratos a tres meses, han permitido que

muchas pequeñas empresas, no generen, una organización horizontal que procure por el dialogo y el mejoramiento de la vida del empleado, hechos, que desmotivan a los empleados, generando poco compromiso de ellos, con la empresa, dificultando nuevos cambios y mejoras en la prestación del servicio.

Finalmente, este proyecto apunta a generar una propuesta, para que las pequeñas empresas, donde se enfoquen en la capacitación, bienestar y la participación activa del empleador, garantizando, que las empresas puedan generar una cultura organizativa que permita, tener una competencia dentro del mercado, que garantice el bienestar de los trabajadores, cambiando la visión de las empresas hacia una construcción organizativa entreempleador y el empleado.



### **3. JUSTIFICACION**

Este trabajo se justifica porque el objeto de las empresas turísticas y del turismo, direccionadas por la política nacional de turismo sostenible donde se plantea la “Estrategia Nacional de Bioeconomía. Esta estrategia está en fase de formulación y tiene, dentro de sus objetivos, hacer una gestión eficiente y sostenible de la biodiversidad para generar valor agregado en los sectores tradicionales, reforzar su productividad y diversificar sus productos” (MinComercio, 2020) lo que es de suma importancia, para el bienestar de una comunidad que vive y sobrevive de la industria del turismo. La base del turismo es la cooperación y articular los esfuerzos de las personas del sector turístico en sus organizaciones es el propósito del siguiente trabajo.

En el contexto internacional, diversos organismos multilaterales y financieros, coadyuvan a formular recomendaciones técnicas para el desarrollo turístico sostenible, haciendo principal énfasis en la importancia que este tiene en el desarrollo local, la propuesta metodológica del presente trabajo, se enfoca en el Eje Cafetero, y concretamente la ciudad de Pereira, y de esta forma en nivel micro (a nivel de las organizaciones) contribuye a mostrar los retos que afrontan los diversos modelos gerenciales usados por las pequeñas y medianas empresas del sector turismo.

Este trabajo de indagación contribuye al fortalecimiento del subcampo de la gerencia turística de Pymes al realizar la observación de los modelos gerenciales y las relaciones de poder del sector turístico, este trabajo realiza un aporte documentando casos específicos de aplicación. Además, por la cercanía geográfica con la zona observada, por cumplir la doble función de formarse académicamente y laborar en el sector turístico de la localidad, el investigador cuenta con posibilidades de observación privilegiada; no solo desde lo teórico metodológico, sino también desde la disponibilidad de recursos y las condiciones logísticas para su realización.

Este estudio de caso se realiza con la intención de determinar los modelos gerenciales usados, con el fin, de generar una propuesta, basada en la cultura gerencial para los pequeños y medianos empresarios del sector turismo, igualmente presentar un análisis frente a las dinámicas entorno a las relaciones de algunas empresas de turismo en la ciudad de Pereira; por tanto es un ejercicio profesional del sector turismo, y que toma la sostenibilidad como paradigma teórico predominante en la actualidad para la facultad, la universidad y el gremio en general.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. GENERAL**

Realizar un análisis de las habilidades gerenciales y las relaciones de poder en las PyMEs del sector turismo en la ciudad de Pereira, con el fin de mejorar las relaciones de los dueños gerentes y el equipo de colaboradores.

### **4.2. ESPECÍFICOS**

- Documentar las percepciones y teorías sobre el clima organizacional que tienen los empleados en pequeñas y medianas empresas turísticas de Pereira.
- Analizar la responsabilidad frente las garantías laborales de la empresa y su relación con los proyectos de vida de los trabajadores a través de aplicación encuestal.
- Desarrollar una propuesta basada en una economía colaborativa que garantice las condiciones laborales.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

### **5.1.MARCO TEORICO: MODELOS GERENCIALES EN PYMES DE TURISMO**

#### **5.1.1. INDUSTRIA DEL TURISMO**

Hoy en día el turismo en el país se ha desarrollado a partir de diversas tipologías, una de ellas es el ecoturismo que ocupa un lugar importante, por todas las ventajas comparativas con las que cuenta Colombia en esta materia; tal y como son los espacios naturales, ambientes limpios, excelente servicio e instalaciones, además de la diversidad de paisajes.

Ahora bien, para el caso es importante reflexionar acerca de la forma de cómo el sector en el eje cafetero, lugar desde el que se parte en el análisis, se ha constituido como uno de los destinos turísticos más importantes del país, a partir de la importancia que tiene la producción del café y todo el paisaje cultural cafetero en la economía y la cultura de la nación. Es así como en términos turísticos se abre la puerta al turismo como alternativa económicamente viable en esta región respecto a los tradicionales destinos turísticos del país en el siglo pasado, como lo era la costa atlántica y el archipiélago de San Andrés y Providencia.

Si se parte del concepto de turismo adoptado por la Organización mundial del turismo, donde lo define como “las diversas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias fuera del entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año, con fines de ocio y diversión” citado por (Ballesteros-Angulo & Escudero-Valderrama, 2019) p. 14 en tal sentido es importante analizar cómo el Eje Cafetero se ha transformado o adecuado para usar la producción del café y la paisaje cafetero como elementos fundamentales para el destino turístico; el aprovechamiento de dichas ventajas comparativas y competitivas que como el reconocimiento con el que cuenta el café colombiano suman en gran medida como factores de atracción a la consolidación del potencial turístico del agroturismo y el ecoturismo en la zona, ya que es posible ofrecer distintos tipos de turismo a partir

de las riquezas naturales del país, las cuales ya están reguladas (Zapata-Romero & Jaramillo-Fuentes, 2018).

Si se contrasta tal concepto con la definición propuesta por McIntosh, R (2006) la cual parte de la concepción de cómo el ser humano demanda constantemente el conocer y descubrir nuevos lugares en pro de saciar su curiosidad.(Cardona & Valencia, 2013)

Hoy en día el turismo colombiano atraviesa por uno de sus mejores momentos, debido a que a nivel internacional tiene gran reputación, desde la Organización Mundial del Turismo.

### **5.1.2. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS PYMES**

Las pymes surgen de la iniciativa privada, buscando identificar oportunidades, con el objeto de satisfacer un conjunto de necesidades identificadas, ya que “la génesis de la empresa es la capacidad de reconocer y hacer realidad las oportunidades empresariales” (Filion et al., 2011) p. 55 sin olvidar que muchas de las grandes empresas a lo largo de la historia empresarial han surgido a partir de pequeños emprendimientos, donde lo importante es la iniciativa empresarial a partir de las oportunidades.

### **5.1.3. MODELOS GERENCIALES**

Parte de la información requerida para el desarrollo del presente proyecto de investigación se sintetiza en tres categorías conceptuales, que permitirán desarrollar los conceptos claves para la propuesta de una organización horizontal, que se procure por la comunicación y la participación de todo talento humano que tengan las empresas de turismo de la ciudad.

Turismo Sostenible: cuatro interpretaciones diferentes del turismo sostenible: “la sostenibilidad económica del turismo, el turismo ecológicamente sustentable, el desarrollo del turismo sustentable a largo plazo de la actividad y el turismo como parte de una estrategia de desarrollo sustentable” (Coccossis 1996)

Paisaje cultural cafetero PCC: acciones para desarrollar el producto turístico para el PCCC, que pretende incrementar la demanda de oferta de productos de turismo cultural, motivar el emprendimiento de otros servicios turísticos, específicamente aquellos que ofrezcan actividades experienciales. Cfr. Extractado del documento Conpes 3803 “Política para la Preservación del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia”

Cultura organizacional: Una cultura organizacional consolidada implicaría que el trabajador tiene un sentido de pertenencia con la empresa; comparte una serie de valores acerca del funcionamiento de ésta y conoce los principios que guían sumisión y visión, además contemplaría la aplicación y cumplimiento de una reglamentación (Ramírez, 1998)

Trabajo digno: Corte Constitucional señaló que “Como principio, la dignidad humana, se vierte al interior de todos los derechos fundamentales que la reafirman dentro de nuestro Estado Constitucional y democrático. Son los derechos fundamentales y el respeto a éstos, los que ponen en evidencia la trascendencia de la dignidad humana al interior de nuestra sociedad”

el artículo 25 establece que “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”

Igualmente para la recolección de información también se tendrá en cuenta las opiniones de diferentes trabajadores que en la actualidad o hace algún tiempo laboraron para una empresa cuyo empleador también era el propietario del establecimiento a estudiar y que, de alguna manera la experiencia adquirida y su percepción social dan pie para comunicar en este caso al investigador cómo han hecho frente a las relaciones de poder que se identifican en su lugar de trabajo y en la realización de sus actividades diarias.

## **5.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **5.2.1. Talento Humano**

El talento humano es una parte fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización y para una empresa es un factor fundamental en conseguir las metas proyectadas, es decir, obtener rentabilidad por la actividad desarrollada. Para solucionar los problemas que son inherentes a las Pymes es fundamental realizar gestión del talento humano, incrementar las competencias, lo cual conlleva a capacitar al recurso humano para hacerlo más productivo. Algo frecuente en las pymes gerenciadas por sus propietarios es que subestiman los aportes del equipo de colaboradores e imponen las normas y conductas, desde arriba y raja tabla; en contraste y agravando la situación tensa entre gerente/propietario es que muchas de las veces los colaboradores se asumen como trabajadores y se resisten a tales conductas. (Carrión et al., 2016)

Sin embargo el talento, recurso o capital humano de por sí solo, sino que debe estar en congruencia con el uso de tecnologías, programas de promoción y mercadeo, los proyectos de investigación para solucionar problemas, en otras palabras, capacitar y establecer lazos de comunicación a todos los niveles para lograr los objetivos organizacionales o empresariales. (López, 2009)

En tal sentido el talento humano y su departamento, porque también es importante departamentalizar, obvio que entre mas grande y compleja la empresa es mayor su departamentalización, porque el talento humano es también capital humano que es un recurso estratégico, pues los recursos humanos son vitales para el éxito de cualquier organización, por tanto, los procesos de selección, evaluación y capacitación deben coadyuvar a los objetivos misionales. (Arboleda, 2015)

Para que se combinen adecuadamente las capacidades del talento o recurso humano y los demás aspectos necesarios para el optimo funcionamiento, tal y como la estandarización de procesos y la planeación, para ello es importante proveer información para el desarrollo del equipo de colaboradores, que es como

también se denomina al capital humano, porque el factor humano es fundamental para lograr los mejores estándares de calidad.

En suma, y con base en las experiencias exitosas tienen como punto de convergencia la participación del talento humano, a modo de ejemplo la GM hizo de sus empleados un cliente estratégico, para incrementar la eficacia y la eficiencia, a través de un modelo de liderazgo basado en la formación y retención del talento humano con un sistema de niveles y empoderamiento empresarial. (Mendoza, 2015) Ya que como lo prueban diversos estudios en el sector la gestión del talento humano es una de las variables de mayor incidencia en el fortalecimiento y crecimiento de las Pymes, como un factor estructural, donde el estudio demostró que pocas cuentan con el personal adecuado, (Guerra, 2012)



## 5.2.2. PYMES en Turismo

*Ilustración 1 Características de dos tipos de PYMES: clásica y cometa ELEMENTO*

ELEMENTO	CLÁSICA	COMETA
Tipo de propietario dirigente	■ Operador	■ Visionario
Objetivo del propietario dirigente	■ Perennidad	■ Crecimiento
Filosofía de acción	■ Constancia	■ Innovación
Actividades principales del propietario dirigente	■ Administración de las actividades corrientes	■ Prospección y desarrollo ■ Elaboración de estrategias y objetivos internacionales ■ Marketing ■ Ventas
Tipo de empleados	■ Motivados por un sentimiento de pertenencia ■ Fuerte identidad	■ Alentados por una gran motivación ■ Autónomos
Disponibilidad de recursos	■ Limitada	■ Creciente
Tipo de tareas	■ Recurrentes ■ Estables	■ Cambiantes ■ Evolutivas
Tipo de estructura	■ Sencilla	■ Orgánica ■ Sujeta a cambios y ajustes continuos
Delegación	■ Pequeña	■ Muy grande
Comunicaciones	■ De arriba abajo	■ En todas direcciones ■ Frecuentes
Competencias valorizadas	■ Competencias de ejecución (la facultad de realizar correctamente una tarea es primordial)	■ Competencias de diseño e implantación (la facultad de realizar cosas nuevas y distintas con rapidez es crucial)
Tipo de capacitación	■ Vinculada a la tarea	■ Vinculada al conjunto de actividades actuales y futuras
Factores de reconocimiento	■ La calidad de la relación entre los empleados y el propietario dirigente	■ Los logros innovadores ■ La formación compartida con el propietario dirigente

Fuente: (Filion et al., 2011)

Perdomo (2007) y Rivas (2004), concluyen que la calidad turística no se puede concebir sin desarrollo sostenible, como se manifiesta en el informe Estrategia Lanzarote en la biosfera (Perdomo, 2007), donde la calidad turística es entendida como un mecanismo que mejore los estándares de vida de la población proveyendo una mejora en la economía, pero teniendo en cuenta la conservación del medio físico y el paisaje, mediante la capacitación del capital humano para mejorar los servicios conservando la identidad, potenciando los atractivos únicos y diferenciados, aumentando la satisfacción de los turistas, disminuyendo los desechos y regulando la capacidad de carga o de acogida del destino. (López, 2009) p. 136

## 5.2.3. Propietario, Empleador y Gerente

Se pueden identificar algunas categorías del tipo de administrador, propietario o gerente de Pymes, así(Filion et al., 2011) identifica: emprendedores en crecimiento, emprendedores internos, propietarios dirigentes de PYMES,

emprendedores cooperativos y colectivos, trabajadores autónomos, tecno emprendedores, entre otros. Así en la ilustración sobre los tipos de gerentes, se observa una variedad, según la tipología descrita por diferentes autores, como lo muestra (Filion et al., 2011).

*Ilustración 2 Algunas tipologías de emprendedores y de PYMES*

AUTOR(ES)	FECHA	TIPOLOGÍA
Smith	1967	Dos tipos de emprendedores: 1. El artesano 2. El emprendedor de negocios
Collins y Moore	1970	Dos tipos de emprendedores: 1. El emprendedor administrativo 2. El emprendedor autónomo
Laufer	1974	Cuatro tipos de emprendedores: 1. El gerente o el innovador 2. El emprendedor orientado hacia el crecimiento 3. El emprendedor orientado hacia la eficacia 4. El emprendedor artesano
Julien y Marchesnay	1987 1996	Dos tipos de propietarios dirigentes de PYMES, según su orientación: 1. PIC (perennidad, independencia, crecimiento) 2. CAP (crecimiento fuerte, autonomía, perennidad escasa)
Lafuente y Salas	1989	Cuatro tipos de emprendedores nuevos en España, en función de sus aspiraciones: 1. El artesano 2. El emprendedor orientado hacia el riesgo 3. El emprendedor orientado hacia la familia 4. El gerente
Duchêneaut	1999	Cuatro estilos sociales de creadores de empresa en Francia: 1. El rebelde 2. El maduro 3. El iniciado 4. El principiante

Fuente: (Filion et al., 2011)

Sin embargo luego de analizar y estudiar concienzudamente a los diferentes tipos de propietarios de las Pymes, Filion identifica seis tipos de dirigentes de Pymes, prestando especial atención a los valores y objetivos de los propietarios dirigentes, de esta manera se tiene:

1. **El leñador** es el promedio de propietarios dirigentes, a quien no le gusta la multitud, ambicioso, buena capacidad de trabajo, para él hablar con alguien es perder el tiempo, es llamado el leñador porque le gusta afilar su sierra y cortar árboles, en crisis se ocupa de una cantidad de trabajo, y todo lo quiere mejor y más rápido; la norma laboral que crea hay que cumplirla a partir de lo que él mismo produce.

2. **La mariposa**, se le da esta denominación porque la mariposa se compara con lo temporal, pasajero y rápido, por tanto este tipo de propietario pyme se compromete intensamente, crea empresas y pronto las vende, reduce al máximo los costos de funcionamiento, le gusta que todo se haga rápidamente, hábil para evaluar ventajas y puntos débiles, le gusta relacionarse porque conoce mucha gente, le gusta que las cosas se hagan rápidamente y están en constante movimiento, se reúne mucho con la gente y se le presentan oportunidades

3. **El libertino**, le gustan las actividades de ocio, deportivas, sociales o políticas, es decir, tiene vida social activa, ve en la empresa su apoyo financiero, trabaja con ahínco en determinados periodos del año, o sea que no se entrega plenamente a la empresa e intenta limitar su participación a aquello que es rentable.

4. **El aficionado**, consagra tiempo y energía a la empresa, su trabajo oficial lo conserva por seguridad e invierte todos los recursos que posee, por la dualidad con su trabajo al tomar decisiones meramente operativas, se confunde al tomar decisiones gerenciales, por ello necesita de tiempo para tomar decisiones estratégicas, los aficionados son susceptibles de convertirse en leñadores.

5. **El converso**, se caracteriza por descubrir el negocio, muy característico de creadores e inventores, pero su vida gira en torno a tal descubrimiento fundamental, la empresa se convierte en un templo sagrado, suele ver al mundo entre los que están a su favor o en su contra, disfruta haciendo cosas, cree que sus cualidades debe exclusivamente ponerlas al servicio de su proyecto, tiene dificultades para delegar responsabilidades, es obsesivo con el compromiso.

6. **El misionero**, se caracteriza por iniciar su empresa o cambia substancialmente una que adquiere, generalmente migra de alguno de los otros tipos, otorga autonomía a sus empleados, sabe que más allá de su empresa hay un bosque de oportunidades empresariales, tras la supervivencia de la empresa corta el cordón umbilical que lo ata a ella, ósea que esta vinculado y cree en la evolución de su empresa reconoce el trabajo individual y el trabajo en equipo para obtener buenos resultados, delega lo más posible, y consagra su tiempo a lo esencial.

Las pequeñas y medianas empresas con sus propietarios que también son gerentes, se pueden contrastar con respecto a los fundamentos empresariales, misión y visión de la empresa; de esta manera se tiene que el leñador aplica como gerente una estrategia continua mientras que el mariposa es mucho mas circunstancial, entonces desde otra óptica el converso aplica una estrategia mas revolucionaria y centrada en los valores, productos y/o servicios empresariales. De esta manera se tiene que si los propietarios de pequeñas empresas fueran mas conscientes desde el punto de vista conceptual y metodológico de los modelos gerenciales, no encasillándose en un tipo determinado de gerente/propietario, sino que a través del análisis y la contrastación de los conocimientos y habilidades gerenciales, se pueden aplicar para lograr el objetivo de toda empresa privada, tomando en cuenta a su equipo de trabajo, mejorando la comunicación interna, entre otros aspectos para lograr el éxito empresarial.

TIPOS DE PROPIETARIO DIRIGENTE	FUNDAMENTOS DE LA EMPRESA	TIPOS DE ESTRATEGIA	TIPOS DE VISIÓN
Leñador	Supervivencia, éxito	Continua	Centrada en los productos y los clientes
Mariposa	Beneficios	Circunstancial	Centrada en los mercados, los productos y las ganancias
Libertino	Ocio	Racional	Centrada en el ocio y los clientes
Aficionado	Realización personal	Evolutiva	Centrada en los productos y los mercados
Converso	Seguridad	Revolucionaria	Centrada en los productos y los valores
Misionero	Conquista	Progresiva	Centrada en los mercados, la organización, el desarrollo internacional

Fuente: (Filion et al., 2011)

### **5.3. CONTEXTUAL**

Desde el punto de vista histórico se tiene como preparativos para enfrentar los retos del nuevo milenio, aprovechando los valores y recursos de la geografía, del paisaje y de la cultura, se busca hacer emprendimiento en la industria del turismo, en sus inicios en el departamento del Quindío, así que:

En 1997 el Departamento presentó el Plan de Desarrollo Turístico al Ministerio de Desarrollo Económico y posteriormente en 1999 se sentaron las bases del programa denominado Quindío Destino Turístico del Nuevo Milenio; con este plan se buscaba mejorar y estandarizar la calidad de los bienes y servicios que ofrecía turismo en esta región, específicamente en lo la naciente industria del relacionado con hospedaje rural, infraestructura, comunicaciones, restaurantes y recurso humano, entre otros. (Gómez et al., 2004) p.14

Para el 2019 el sector del turismo reporto un gran incremento a comparación de otros sectores de la economía del país, según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, su contribución al producto interno bruto (PIB) fue de \$8,9 trillones de dólares y desarrollo 330 millones de trabajos en el país, estas cifras, revelan las demandas que tiene nuestros recursos naturales, Colombia está dentro de los 21 países que cuenta con dos océanos, además de sus 36 paramos

e igualmente, también alberga 22 millones de hectáreas de humedales y 299.000 de manglares (Bello et al, 2014).

Además de esto, Colombia ocupa el primer lugar en diversidad de aves, el segundo en anfibios, mariposas y 59 parques naturales, además, su alegría, carisma y cultura, permiten que Colombia sea un país receptivo de turistas extranjeros, aún así, las pequeñas empresas se ven afrontadas a nuevos retos y políticas que aseguren la preservación del medio ambiente y garantías laborales para los trabajadores, que le permita competir, con las grandes empresas de turismo, innovando en la prestación de diversos servicios.

Teniendo en cuenta que la cultura organizativa implica procesos de coordinación y cooperación entre las personas y los recursos disponibles, de tal forma, es necesario que las pequeñas empresas del Risaralda, creen estrategias de comunicación y formación de los empleados, para generar nuevos productos que satisfagan al cliente, por tanto es necesario transformar el sector turístico, porque para tomar una buena decisión, desde el punto de vista gerencial, es pertinente estar al tanto, no solo de los cambios en oferta y la demanda, sino también a nivel contextual, esto es cambios en las organizaciones, en su estructura, en su visión del movimiento de la empresa, pero lo más importante a concebir e implementar estrategias, que permitan un buen competitivas.

A lo anterior, el Gobierno Nacional por medio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, propone una Política de Turismo Sostenible:

Este programa busca sentar las bases para consolidar una cultura empresarial para el turismo sostenible y para que los empresarios del sector incorporen en sus modelos de negocio criterios de sostenibilidad. Consiste en la puesta en marcha de estrategias de sensibilización, formación y apropiación de criterios y contenidos de sostenibilidad por parte de la oferta turística, así como en el desarrollo de herramientas técnicas que establezcan lineamientos y condiciones para mejorar el desempeño ambiental del sector. Este programa tiene el reto de generar conciencia alrededor del hecho de que la protección del capital natural es esencial tanto para ofrecer una experiencia de alta calidad a los turistas, como para hacer más competitivos los negocios turísticos. Esto último a través de mayores eficiencias operacionales, reducciones en los costos de servicios básicos, incrementos en el valor de marca. (MinComercio, 2020)

A este respecto, entre lo que es ideal en la política y lo que es lo real de la vida social y económica de determinada población, a modo de ejemplo, la población beneficiada por la industria del turismo en el Eje Cafetero, como los efectos de la declarada pandemia por parte de la OMS, han generado un gran interrogante frente a la contaminación y la responsabilidad de las empresas público y privadas, ya que se tiene un poco mas de conciencia en cuáles son los agentes contaminantes; así se observa que en el sector de turismo, se refleja un constante consumo, donde el flujo masivo de personas, genera un gran volumen de residuos sólidos, los de mayor cantidad son los plásticos, generando un acelerado deterioro de los ecosistemas y poco pretender dar al público como servicio el conocimiento de la identidad cultural de los territorios -cultura cafetera-, aspectos, que se deben reestructurar en la post pandemia.

Aun así muchas pequeñas empresas hoteleras, restaurantes o agencias que son las que sostienen el sector del turismo, no cuentan con el capital, para fomentar una cultura contra el Covid 19, aun así el gobierno aprobado el recurso de 60.000 mil millones de pesos, para créditos, a las empresas del sector turístico, ahí es la pregunta, estas pequeñas agencias, donde posiblemente ingresen a trabajar los profesionales recién egresados en turismo y afines, así se podrán tener estos créditos o podrán tener los beneficios de la Ley 788 de 2002, que propone “rebajas y exenciones de impuestos hasta por 30 años para inversiones en nuevas construcciones hoteleras y en mejoras de los ya Existentes”.

Durante los 18 años de esta ley, se observa como las pequeñas agencias turísticas, hoteles o restaurantes no pueden generar una inversión de mejoras o licitar en proyectos de construcción social, idealmente en Colombia se trabaja jurídica y políticamente para las grandes empresas, a saber: Aviatur, Grupo Terranum, Cameron, Hoteles Royas, entre otras muy pocas; tal situación dificulta la competencia justa del mercado, además, los procesos de globalización y la libre competencia han generado un escenario sombrío para las pequeñas y medianas empresas.

A lo anterior, para que las pequeñas empresas del eje cafetero puedan generar más ingresos e innovar en sus servicios, de ser necesario, estar en sintonía real con el turismo sostenible, es decir, que las pequeñas empresas tengan la capacidad de generar un sistema que vincule la sociedad con la naturaleza, al recurso humano y los niveles gerenciales, con el compromiso ambiental, para así poder, desarrollar estrategias, que incentiven y coadyuven al desarrollo de la economía el turismo del eje cafetero.

Por ejemplo, según la ilustración se observa que los visitantes no residentes son de 3,9 millones para el 2018, ocupación hotelera de 57,9% y con 17 nuevas rutas aéreas.

*Ilustración 4 Colombia con resultados sin antecedentes en turismo*

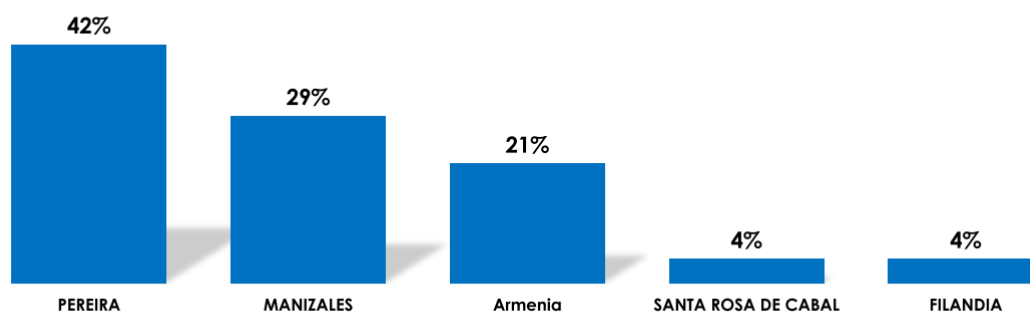


3,9 millones de visitantes no residentes de enero a noviembre de 2019. 5,4% más que 2018  
57,9% de Ocupación Hotelera (enero-noviembre de 2019). La más alta de los últimos 15 años  
17 Nuevas rutas aéreas y 39 frecuencias. 26 aerolíneas que conectan con 27 países  
1.173 frecuencias semanales directas.

de la misma manera se observa que en el eje cafetero el primer destino turístico es la ciudad de Pereira, según la información recogida por a (ANTATO, 2019) donde el 42 por ciento de los viajes son con destino a la ciudad de las puertas abiertas. En el mismo informe se plantea que el 63% son microempresas, con un modelo estructural no superior a los 10 empleados.



*Ilustración 5 Destinos del Eje Cafetero según Agencias de viaje ANATO*



Fuente: (ANTATO, 2019)

La procedencia internacional o nacional del estudio de ANATO arroja que el 60% es internacional, frente al 40% nacional, lo cual representa una interesante alternativa en cuanto a ofrecimiento de los servicios locales, principalmente Paisaje Cultural Cafetero, con respecto a la procedencia global, de lo cual se puede hacer un buen punto de relación con el concepto de “Glocalidad”

#### **5.4. MARCO LEGAL**

En cuanto al marco legal que le corresponde al sector del turismo se halla la Conferencia Mundial del Turismo de la Organización Mundial del Turismo en Manila, Filipinas de 1980, surge la Declaración de Manila, que adjudica a la actividad turística una perspectiva social; la Organización Mundial de Turismo ha organizado los ámbitos e instrumentos para impulsar y concientizar sobre la importancia de desarrollar actividades turísticas responsables; “Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo”. (Organización Mundial del Turismo). citada por (Zapata-Romero & Jaramillo-Fuentes, 2018)

En Colombia, la constitución nacional dice en el art. 300 que corresponde a las asambleas departamentales a través de las ordenanzas que “Expedir las disposiciones relacionadas con la planeación, el desarrollo económico y social, el apoyo financiero y crediticio a los municipios, el turismo, el transporte, el ambiente, las obras públicas, las vías de comunicación y el desarrollo de sus zonas de frontera.” (Constitución Política de Colombia, 2016) ya es en el marco de la Agenda 2030 donde se sientan las bases a largo del turismo sostenible, donde se involucra la gestión integral de los recursos naturales, desde el punto de vista estratégico, y buscando la protección de las personas como actores fundamentales del desarrollo económico de determinada región. Así como lo plantea la política de turismo sostenible:

El turismo, por su naturaleza dinámica y su papel como fenómeno social, tiene el potencial de movilizar iniciativas para dar cumplimiento a los ODS, trabajar en el manejo integral de las afectaciones ambientales producto de las actividades del sector, y generar una transformación de los territorios, de las comunidades visitadas y de las prácticas de quienes las visitan. (MinComercio, 2020) p. 22

En cuanto al marco legal de las Pymes la Ley 905 de 2004 y en la Ley 590 de 2000 reformada por la Ley 905 de 2004, creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas -Fomipyme.

De alguna manera, se puede decir que el Turismo aparece en Colombia en el año de 1954 en la ciudad de Barranquilla con la creación de la Asociación Colombiana de Hoteles ACOTEL, generando grandes cambios para el sector hotelero y turístico. Asimismo, tres años luego la Asociación de Líneas Aéreas Internacionales de Colombia, permitió fortalecer y promover el turismo, y para el año 1957 por medio Decreto 272 de 1957 se crea la Empresa Colombiana de Turismo S.A. que estaba “relacionado con la industria del turismo y su fomento en colaboración con las agencias o empresas de turismo o de transporte que funcionen en el país” (Decreto 272/1957, 1957, p. 1) Para 1962 con la construcción de los ferrocarriles y luego en 1968 con la construcción del Museo de Oro en la ciudad de Bogotá, se establece el turismo como una industria importante

para el país, y es solo en 1996 que se propone por primera vez la Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996). Ley 731 de 2002. Por la cual se dictan normas para favorecer a las mujeres rurales; LEY 99 DE 1993: “Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones”; Resolución 0119 de febrero 12 de 2002. Por la cual se fijan unas reglas para el cumplimiento por parte de los prestadores de servicios turísticos de la obligación contemplada en el artículo 16 de la Ley 679 del 3 de agosto de 2001; Decreto 1075 de 1997. (Sanciones a prestadores turísticos); Decreto 1076 de 1997. (por el cual se reglamenta el sistema de tiempo compartido turístico.); Decreto 502 de 1997. (por el cual se definen la naturaleza y funciones de cada uno de los tipos de agencias de viajes de que trata el artículo 85 de la Ley 300 de 1996.); Decreto 503 de 1997. (Reglamentación del ejercicio de la profesión de Guía de Turismo; Decreto 504 de 1997. por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo; Decreto 505 de 1997. por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 300 de 1996

En el caso específico, el Eje Cafetero, se tiene que la cuestión misional del ministerio del sector comercio industria y turismo se tiene que su actividad misional es “el conjunto de los procesos que orientan el desarrollo de las actividades que conllevan el cumplimiento de la misión institucional para obtener los resultados previstos en el fortalecimiento de la competitividad y promoción del turismo”(Min.com-y-turismo, 2019)

## **5.5. MARCO METODOLÓGICO**

Esta es una investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo, como lo plantea (Hernández Sampieri, 2015) “El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” p. 391

La recolectada de la información se lleva a cabo entre los propietarios/gerentes, así como parte del equipo de colaboradores de las pequeñas y medianas empresas que prestan servicios de turismo en la ciudad de Pereira, capital del departamento del Risaralda en el Eje Cafetero. Para el desarrollo de esta investigación se ha recopilado información, utilizando como herramienta un cuestionario tipo encuesta semiestructurado en encuesta personalizada a diferentes actores que prestan diversos servicios de turismo en la zona del eje cafetero principalmente en la ciudad de Pereira.

Como instrumentos se tienen la aplicación de una encuesta semiestructurada, (ver anexo 1) con diseño propio

$$n = \frac{NZ^2pq}{(Z^2pq) + [d^2 (N-1)]}$$

Otro instrumento para este trabajo es la encuesta de modelos gerenciales y por extensión una encuesta de habilidades gerenciales en el sector turismo de las Pymes de la ciudad de Pereira, Risaralda; en tal sentido se busca aclarar que se busca es describir el desempeño de las directivas de la organización. La encuesta fue realizada por diseño propio, con base en los comunes denominadores de las investigaciones previas, de las cuales algunas se describen en el estado del arte, en tal sentido la ficha técnica de la encuesta se presenta en la siguiente tabla.

*Tabla 1 Ficha Técnica de la Encuesta aplicada*

AMBITO GEOGRÁFICO	Pereira, Eje Cafetero, Colombia
UNIVERSO	430 pymes
UNIDAD MUETRAL	33 PYMES afiliadas a CC como prestadoras de algún servicio turístico.
METODOLOGIA	Encuesta en cuestionario

	semiestructurado
TAMAÑO MUESTRAL	33
ERROR MUESTRAL	+/- 3.5
NIVEL DE CONFIANZA	91% $p_q = 0,5$
FECHA TRABAJO DE CAMPO	Sep – Nov 2020

Fuente: Elaboración propia

## **6. ESTADO DEL ARTE**

(Arboleda, 2015) en la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil para la unidad De Postgrados Maestría en Administración de Empresas se presentó la tesis para la obtención del título de: Magister en Administración de Empresas cuyo tema es: Modelo de Gestión Administrativa Turística aplicado al Complejo Bambú Eco-Resort; que posibilita a los Servidores del Sector de la Educación a adquirir bajo su realidad económica una propiedad vacacional en tiempo compartido. crear un Modelo de Gestión Administrativa y turística que le permita al Proyecto hacerlo posible; como resultado de toda una investigación y análisis, respecto a la administración de valor y al liderazgo Misionario, Visionario y de Gestión, en el Modelo, como variables; en suma sus objetivos son: "Determinar qué modelo de Gestión Administrativo Turístico para el Complejo Bambú eco-Resort, hace posible que los Servidores del Sistema Educativo Ecuatoriano puedan adquirir bajo su realidad económica una propiedad vacacional en tiempo compartido, y diseñar el modelo de Gestión Administrativa Turística para el complejo Bambú Eco-Resort, en base a la aplicación de: la Administración de valor, procedimiento de financiación y Liderazgo, que posibilite a los Servidores del Sistema Educativo Ecuatoriano adquirir bajo su realidad económica una propiedad vacacional en tiempo compartido.

La metodología fue de tipo No experimental Cuantitativa; porque se la realizó sin la manipulación deliberada de las variables; El tipo de Investigación que se desarrolló fue la Documental no Experimental; de aplicación transversal / transeccional descriptiva. Por tanto, se concluye que la Gestión Administrativa como Modelo desarrollado para Implementarse en una organización determinada; se concluye que el Modelo de Gestión Administrativo y Turístico es operativa y financieramente viable con la aplicación de "La Gestión de Valor" con el uso de herramientas convencionales en la administración actual, el protagonismo de un "Liderazgo" Misionario, Visionario, y Participativo, así como la aplicación de las "Estrategias" aquí mencionadas, con lo cual el objetivo es alcanzable.

Con el título “Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pyme” realizada por (Leyva et al., 2018) donde analiza el entorno complejo y cambiante que afrontan las pymes para lograr sus objetivos misionales, las pocas habilidades gerenciales de los propietarios y administradores, por ello el objetivo de la investigación fue el medir la influencia de la Planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores que influyen en la competitividad empresarial. Para lo cual, metodológicamente el tipo de investigación fue mixta, aplicando el método Delphi basado en un panel de expertos. En tal sentido los resultados demostraron de diversas formas que las habilidades gerenciales y la planeación estratégica influyen en la competitividad empresarial. Porque la investigación identificó que muchas Pymes cuentan con debilidades de gestión, además, según lo plantean los autores:

El valor de la estrategia en una competencia proviene del desarrollo de la habilidad gerencial para intervenir en un sistema complejo con solo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema. Al contar con habilidades gerenciales será posible crear una planeación estratégica adecuada en las Pymes que ayude a la gerencia a determinar las acciones que deberá llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, le dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades y poder llegar a lograr competitividad empresarial. (Leyva et al., 2018) p.17

La Revista de Estudios Gerenciales ha publicado un artículo científico, de la doctora en nuevos recursos y sustentabilidad, (López, 2009) a través de un método descriptivo, que parte del análisis de la política pública del Estado colombiano, comparado con otros organismos y directrices internacionales; con el objeto de formular el modelo de un Sistema Integrado para la Gestión de Empresas Turísticas, con orientación hacia las Mipymes articuladas a la cadena productiva, para ello es importante aprovechar las ventajas y crear el mejor valor agregado, mediante los servicios de calidad. Las Mipymes son un factor muy importante en la economía nacional ya que son el 97% de las empresas del país, generan el 63% del empleo y el 37% de la producción, datos de Valencia (2008) citado por (López, 2009) además, este tipo de empresas posee algunas ventajas comparativas, frente a las grandes empresas, tales como que su estructura productiva es más

flexible, mayor capacidad de respuesta a las variaciones de la oferta y la demanda, las que a su vez se convierten en ventajas competitivas.

Los resultados del estudio arrojaron que Suesca y Bogotá en tal momento no habían logrado sus resultados de competitividad dentro de la cadena de valor, es decir, predominando la informalidad y la baja calidad, además pocas o nulas estrategias de sostenibilidad. Las Mipymes no han logrado integrar la calidad en sus estrategias competitivas. Por tanto un:

Sistema Integrado de Gestión de empresas turísticas es aportar una solución novedosa para el logro de los objetivos de calidad turística, integrando aspectos que redunden en una simplificación de los procesos de prestación de servicios turísticos, como puede ser contemplar la gestión de las Mipymes articulando objetivos, metas, procesos y procedimientos con otros actores de la cadena turística y velando por lograr y mantener la sustentabilidad del destino turístico. (López, 2009) p. 147

En siguiente instancia es interesante el trabajo titulado “Análisis del sector turismo en el eje cafetero” como parte de negocios internacionales, donde su objetivo consiste en determinar las ventajas comparativas a nivel país el potencial del desarrollo del sector turismo en el departamento de Risaralda. Lo que se verifica a través de la revisión de la literatura producida por diferentes autores y entidades de índole local, nacional e internacional, para posteriormente de manera comparada confrontar la afirmación a través del análisis de casos similares a nivel nacional. Los resultados permitieron inferir que es el turismo verde el que permite una potencialización del sector en Risaralda, y se exponen las fortalezas que propenden el avance del mismo. (Cardona & Valencia, 2013)

Modelos de internacionalización para las pymes colombianas, cuyo resumen es:

Las pequeñas y medianas empresas, son actores fundamentales de la economía colombiana, tal como ocurre en otros países. El acelerado ritmo de la globalización impone retos para estas compañías a partir de las nuevas oportunidades y amenazas que se gestan en el actual entorno competitivo. Para el empresario pyme, comprender las teorías sobre los procesos de internacionalización –cómo se inician, cuáles son sus motivadores y qué modelos pueden ser los más adecuados para expandir sus operaciones en mercados internacionales–, son cuestionamientos



claves que debe resolver con el ánimo de sobrevivir, crecer o aumentar la rentabilidad de la organización. La capacidad gerencial para acometer este proceso es uno de los factores de éxito más críticos para las pyme y, por ende, un foco crucial sobre el cual se debe dinamizar la profundización de estudios y la discusión.(Botero-Mesa et al., 2012)

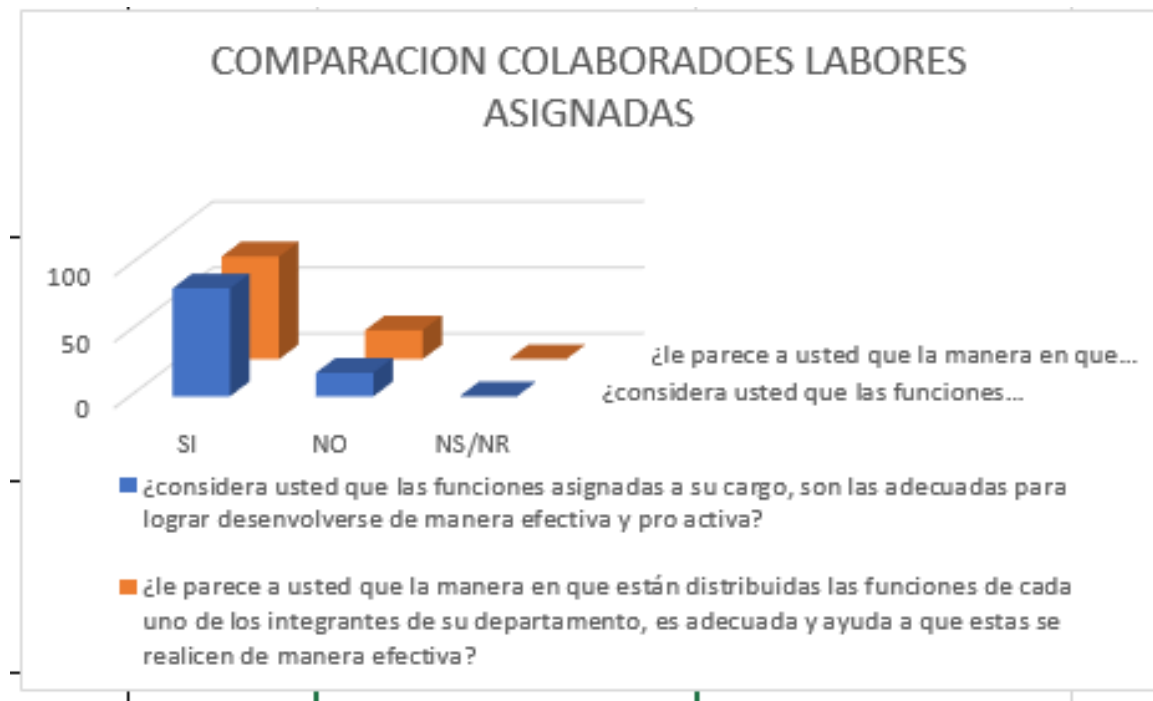
Para obtener el título de periodismo (Ballesteros-Angulo & Escuderoo-Valderrama, 2019) realizaron el trabajo titulado Eje Cafetero: De Centro Productor de Café a Principal Punto Turístico del Grano en el País, el cual tiene por objeto evidenciar cómo ha cambiado las formas en que se concibe la función agrícola en la región; lo cual se logra luego de estudiar la transformación de la zona con el turismo, también observando cómo se presentan los cambios en las prácticas de los caficultores, además de reconocer y evidenciar el turismo en el eje cafetero. Fue una investigación de tipo cualitativo, la recolección de los datos se hizo a través de la revisión de fuentes primarias y secundarias, además se realizaron algunas entrevistas en salidas de campo.

De tal trabajo se concluyó que el eje cafetero ya no es el principal productor del país, debido a las transformaciones y migración a otros productos como plátano, incluso la zona cafetera también fue influida por el narcotráfico, principalmente en los años 90s. Sin embargo, conserva los atractivos naturales, logísticos y culturales para ser un destino turístico, llegando a ocupar el segundo puesto a nivel nacional después de la costa atlántica.

## 7. RESULTADOS

Los resultados arrojados por la aplicación de la encuesta demuestran que en lo respectivo a la comparación entre las labores asignadas a los integrantes del equipo de trabajo, con un 78% contrastado con la pertinencia de tales asignaciones con el perfil particular de cada integrante del equipo de colaboradores, con un 82% de aceptación, por parte de los encuestados, por tanto se considera que el desde el punto de vista de las funciones laborales, que en estos dos ítems son satisfactorias en cuanto a modelos gerenciales.

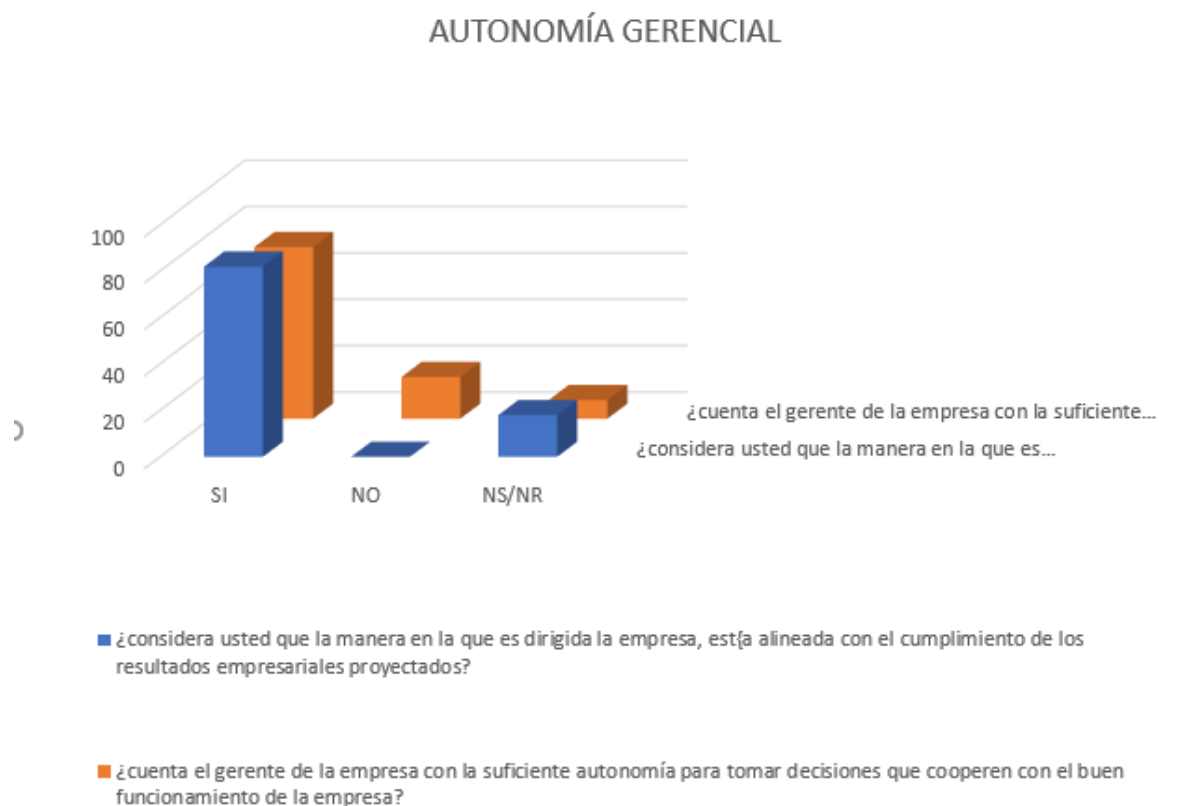
*Ilustración 6 Comparación funciones vs equipo de colaboradores*



Ahora bien, si este ítem también se compara con la autonomía que cuenta la gerencia y si el manejo empresarial está acorde a los objetivos empresariales, es decir, si el gerente administrador de la Pyme en turismo de la ciudad de Pereira es autónomo en sus funciones y tal autonomía conserva la pertinencia con los objetivos misionales y empresariales. Entonces en tal sentido la autonomía

gerencial y las funciones asignadas al equipo de colaboradores están en la misma línea estratégica y coadyuva a cumplir los objetivos misionales.

*Ilustración 7 Autonomía Gerencial Vs Resultados Empresariales Proyectados*

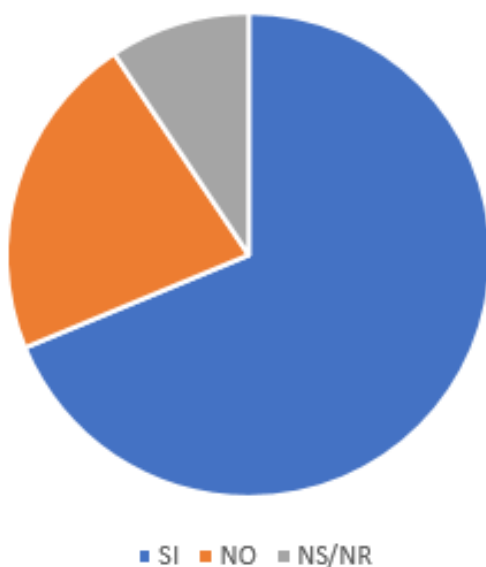


Ahora bien, si este aspecto antes analizado, se contrasta con otro tipo de relación que tiene y debe tener la relación de una empresa pyme del sector turístico, lo cual es el hecho de que las sugerencias, ideas u objeciones realizadas por el equipo de colaboradores es tenidas en cuenta por la parte gerencial, y la encuesta arrojó que en un 67% de los encuestados ha manifestado que sus aportes se toman en cuenta, frente a un 20% que manifiesta ser negativa su respuesta como lo expresa la ilustración , es decir, que sus aportes o sugerencias, según la experiencia práctica de los colaboradores que brindan la atención final al

cliente. Este resultado es interesante pues refleja en cierta medida la actitud del gerente tipo leñador, descritos por (Filion et al., 2011), entonces ello refleja uno de los puntos más débiles de los modelos gerenciales de las pymes en turismo en la ciudad de Pereira, en el Eje cafetero.

*Ilustración 8 Sugerencias y Aportes de los colaboradores en la empresa*

¿si pudiera dar un aporte y/o sugerencia es ésta tomada en cuenta por los directivos?



Sobre la relación de la empresa con el proyecto de vida de los colaboradores se observa que la percepción de los encuestados para tal logro por parte de la empresa tiene un 51% de aceptación, frente a un 45% de quienes no creen que la empresa logre su proyecto de vida, si este porcentaje se suma con quienes no

saben o no responden, da un equilibrio relativo, por tanto, refleja escepticismo por parte del grupo de colaboradores. Si ello se contrasta con el 63 por ciento que cree que su proyecto de vida personal si se realiza en la empresa; entonces, se puede inferir lógicamente que, para la mayoría de los colaboradores, el hecho de estar empleados se asimila al proyecto de vida personal, aunque no esté en plena consonancia con el proyecto de vida de la empresa.

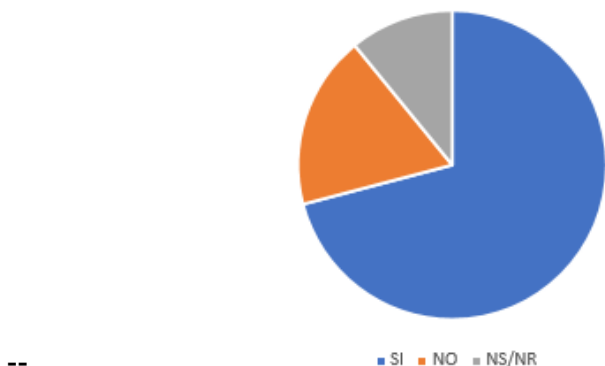
*Ilustración 9 Relación con el Proyecto de Vida Personal y Empresarial*



Si este resultado se compara con la percepción que tienen los equipos de colaboradores de las Pymes en turismo del Eje cafetero se observa que dos terceras partes de los encuestados, sienten un clima de equidad en el trato de los gerentes/propietarios,

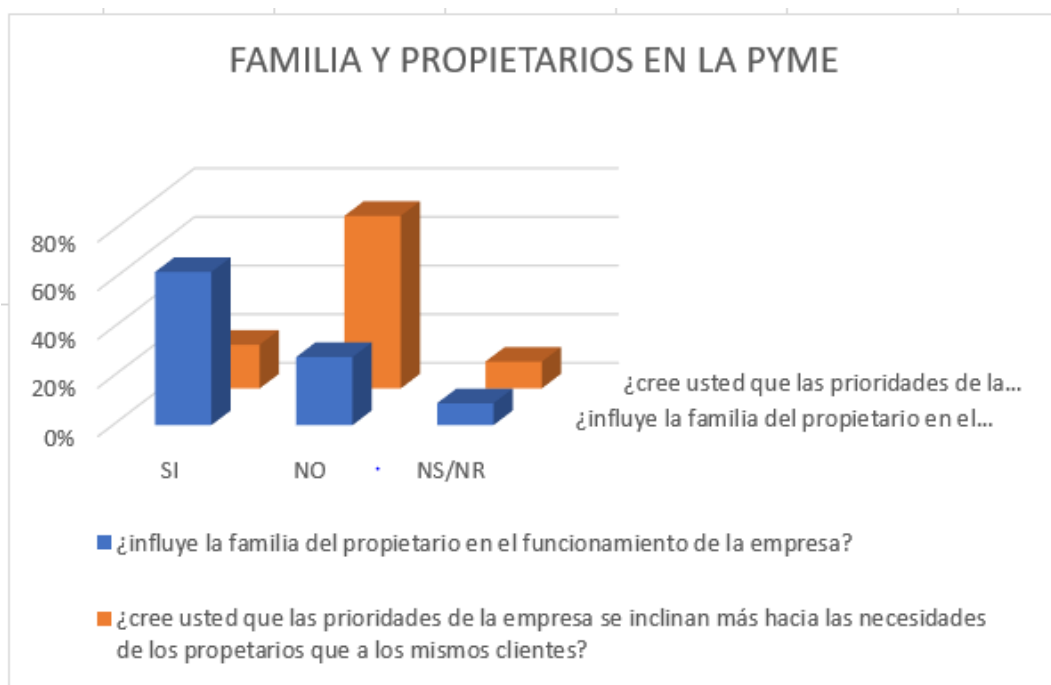
Ilustración 10 Percepción de equidad en el trato con el equipo de colaboradores

¿considera que existe igualdad en el trato con todos los colaboradores o por el contrario se logra identificar algún tipo de preferencia con alguien en particular?



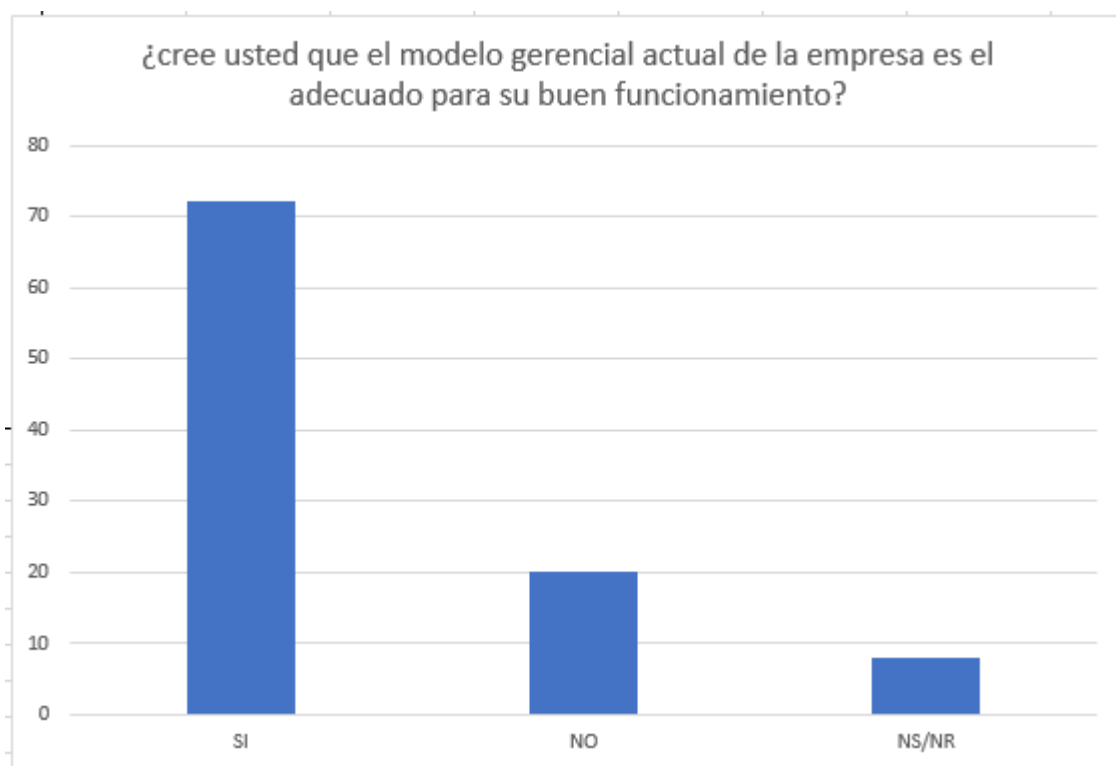
Ahora bien, en cuanto a la relación de la familia del propietario con la empresa en los resultados se ha buscado contrastar el nivel de injerencia de la familia en la Pyme, siendo congruente al señalar la mayoría de los encuestados, el 71% que no creen que la empresa se incline a satisfacer las necesidades de particulares de la familia, es decir, a pesar de la familia influir en el funcionamiento de la Pyme, esta no se pone al servicio de la familia del Gerente/propietario.

Ilustración 11 Relación Familia propietario con la PYME



Ahora bien, teniendo en cuenta que hay influencia familiar en el desarrollo de la Pyme, los entrevistados han manifestado que influyen de manera negativa en el orden y la cantidad de tareas, porque se dificulta la coordinación del personal de trabajo, lo cual refleja una apertura de significados a partir de la observación práctica de cada colaborador o recurso humano en turismo. Aunque se toman algunas decisiones incorrectas como sobrecargar las actividades a los diferentes colaboradores, causando desorden y exceso laboral.

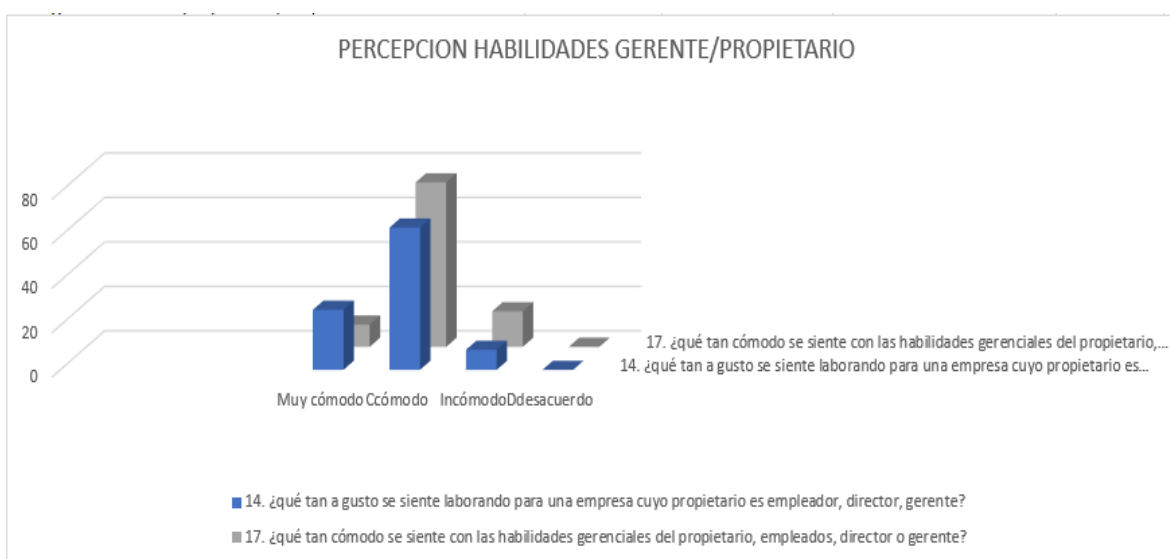
*Ilustración 12 Modelo Gerencial en consonancia con el funcionamiento*



Para finalizar este segmento de preguntas cerradas, es pertinente y apropiado plantear que el 72% de los encuestados ha manifestado que el modelo gerencial es adecuado para el funcionamiento de la empresa; frente a un 20% que lo niega, por tanto se plantea que según los resultados de esta investigación que en las Pymes del sector turístico de la ciudad de Pereira dispone de modelos gerenciales adecuados con las orientaciones estratégicas propuestas.

Para ello se tiene en cuenta que la infraestructura en turismo es la adecuada para una cadena hotelera con 8 hoteles nacionales y 1 internacional y en proyectos de expansión a Miami y otras ciudades cada hotel en cada ciudad donde se ubica cuenta un organigrama debidamente estructurado para asegurar el buen funcionamiento y calidad de la prestación de los servicios ofrecidos al target de clientes al cual van dirigidos.

*Ilustración 13 Percepción del Recurso Humano con el Gerente/propietario PYME*



La anterior afirmación se confirma al contrastarse con la percepción que tienen los miembros de cada equipo de colaboradores, pus en su gran mayoría se sienten cómodos con el Gerente/propietario de las Pymes en turismo, así como también hay comodidad en ellos con las habilidades gerenciales del propietario, como se observa en la ilustración 13



## 8. CONCLUSIONES

En las pymes es importante saber identificar los diferentes tipos de propietarios y dirigentes, donde es importante comprender la importancia de la personalización en la dirección y administración de la empresa, en tal sentido es necesario contar con referentes para diagnosticar el modelo o estilo de gerentes, en este caso para las pymes del sector turístico del eje cafetero. Se observa que los propietarios/administradores de las Pymes turísticas en el Eje Cafetero, principalmente en Pereira se ubican entre los diferentes tipos descritos por (Filion et al., 2011) sin embargo, la mayoría se pueden ubicar entre el tipo leñador y el mariposa, y en menor medida el tipo converso, a partir de comparar los sistemas de valores y las formas de pensar de un propietario/gerente como actor organizacional.

Se concluye que según los resultados de esta investigación en las Pymes del sector turístico de la ciudad de Pereira se dispone y se cuenta con modelos gerenciales adecuados, los cuales igualmente están en consonancia con las orientaciones estratégicas propuestas, es decir, que la mayoría de empresas cumplen los estándares mínimos para contar con estrategias y modelos gerenciales, que son conformes con sus objetos misionales y estratégicos, donde igualmente se observa que los gerentes/propietarios cuentan con autonomía.

El análisis conceptual metodológico y práctico, ha demostrado que el talento humano es fundamental para lograr altos niveles de calidad y excelencia organizacional o empresarial, es decir, todos gerentes/propietarios y recurso humano trabajando imbuidos en la cultura de la calidad; además la autonomía gerencial y las funciones asignadas al equipo de colaboradores están en la misma línea estratégica y coadyuva a cumplir los objetivos misionales, tal y como quedó demostrado en los resultados.

Además, se concluye que los miembros de los equipos de colaboradores de las Pymes de turismo en Pereira, consideran que su proyecto de vida se puede lograr por el hecho de estar empleados, además el 51% considera que la Pyme

para la que labora, si va a poder consolidar los proyectos de vida en simultaneidad. Igualmente en el equipo de colaboradores se observa una comodidad con la figura de gerente/propietario y con las habilidades gerenciales que poseen.

De la misma manera se puede concluir que si los propietarios de pequeñas empresas fueran más conscientes desde el punto de vista conceptual y metodológico de los modelos gerenciales, no encasillándose en un tipo determinado de gerente/propietario, sino que a través del análisis y la contrastación de los conocimientos y habilidades gerenciales, se pueden aplicar para lograr el objetivo de toda empresa privada, tomando en cuenta a su equipo de trabajo, mejorando la comunicación interna, entre otros aspectos para lograr el éxito empresarial.

## **9. RECOMENDACIONES**

Se recomienda que el turismo económicamente hablando no sea la principal y única actividad económica y fuente de ingresos, principalmente para las PYMES, ya que en la diversidad de los productos y servicios prestados se pueden obtener mejores resultados en la contrastación del costo/beneficios del bien o servicio. Así mismo desde lo estratégico en el desarrollo del mercado, se recomienda realizar y consolidar las alianzas estratégicas entre sí y con grandes empresas, para que las Pymes puedan satisfacer el mercado turístico del eje cafetero, prestando servicios de alta calidad.

Igualmente se recomienda realizar otras investigaciones además de profundizar esta, y que contraste los resultados, ya que al momento de la recolección de los datos en campo, al plantear las preguntas y observar la reacción en consonancia con las respuestas de los encuestados, se observó que algunas personas no respondieron honestamente por temor a ser calificados.

## 10. LISTA DE REFERENCIAS

- ANTATO. (2019). *ANATO Estudio individual Capítulo Eje Cafetero Segundo Trimestre 2019* (p. 26).
- Arboleda, R. (2015). *Modelo de Gestión Administrativa Turística aplicado al Complejo Bambú Eco-Resort*. Universidad Politecnica Salesinaa.
- Ballesteros-Angulo, M., & Escudero-Valderrama, D. (2019). *Eje Cafetero: De Centro Productor d Café a Principal Punto Turístico del Grano en el País*. Universidad del Rosario.
- Botero-Mesa, J., Alvarez-Pareja, F., & Gonzalez-Perez, M. (2012). Modelo de Internacionalización para las Pymes Colombianas. *AD-Minister*, 20, 63–90.
- Cantillo-guerrero, E. F., & Daza-escorcia, J. M. (2011). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas*. 18–23.
- Cardona, N., & Valencia, C. (2013). Análisis del sector turismo en el eje cafetero. *Análisis Del Sector Turismo En El Eje Cafetero Sandoval, E (2006). Ecoturismo, Operación Técnica y Gestión Ambiental. México: Tirillas. Zamorano, F. (2002). Turismo Alternativo. México: Tirillas. Páginas Web Www. Tur Ismocolombia/ Tur Ismoverde (Consultad, 22, 49–54.*
- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis Del Modelo De Gestión En Pequeñas Y Medianas Empresas Y Su Aplicación En La Industria Del Catering En Ecuador. *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*, 0(0), 82–102.  
<http://www.economiasolidaria.gob.ec/circuitos-productivos%0Ahttp://revistas.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2330%0Ahttp://revistas.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2330/4142>
- Constitución Política de Colombia, 179 (2016).
- Filion, J., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES: Emprener, Dirigir y Desarrollar Empresas* (P. Educacion (ed.); 1a ed.). [www.FreeLibros.org](http://www.FreeLibros.org)
- Gómez, A., Restrepo, G., & Gonzalez, E. (2004). *Turismo en el Eje Cafetero* (p. 45). Centro Regional de Estudio Economicos.
- Guerra, E. C. (2012). *Análisis Estructural de la Gerencia en las PYMES de la Ciudad de San Juan de Pasto*. Universidad de Nariño.
- Hernández Sampieri, R. (2015). *Metodología de la Investigación* (M. Graw-hill (ed.); 6th ed.).
- Leyva, B., Cavazos, J., & Espejel, E. (2018). *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes* (Vol. 63, Issue 3) [Universidad de Sonora]. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- López, L. (2009). Sistema integrado de gestión para empresas turísticas. *Estudios*

*Gerenciales*, 25(112), 131–150.

Mendoza, J. (2015). *Estrategias Sólidas para Estructurar PYMES y Organizaciones Nacionales desde la Alta Gerencia*. Universidad Militar Nueva Granada.

Min.com-y-turismo. (2019). *Informe de gestión* (p. 110).

MinComercio. (2020). *Política de Turismo Sostenible* (p. 112).  
<https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/documento-de-politica-politica-de-turismo-sostenib.aspx>

Mora, A. (2019). *BER Eje cafetero* (p. 30).  
[https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9688/ber\\_eje\\_cafetero\\_l\\_trim\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9688/ber_eje_cafetero_l_trim_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zapata-Romero, A., & Jaramillo-Fuentes, A. (2018). *Turismo de Naturaleza en el Paisaje Cultural Cafetero*. Universidad Libre.

## APENDICES

ENCUESTA NO.		FECHA	
¿ENCUESTA FINALIZADA?	S/N	Nombre Del Encuestador	

<b>OBJETO</b>	<b>Evaluar las habilidades gerenciales de las PYMES de turismo</b>
<b>Ámbito geográfico</b>	<b>Pereira, Eje Cafetero, Colombia</b>
<b>Unidad muestral</b>	<b>Pymes afiliadas a CC y prestadoras servicios turísticos</b>
<b>Nombre</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>e-mail</b>	
<b>teléfono</b>	
<b>Razón Social</b>	
<b>Ubicación</b>	
<b>Tipo de Servicios</b>	
<b>e-mail</b>	
<b>teléfono</b>	
<b>Instrucciones:</b>	<p><b>En la primera sección preguntas cerradas Responda sí o no, no sabe no responde con una X</b></p> <p><b>En la segunda sección preguntas de selección múltiple responda con una X según sea su elección desde muy cómodo hasta muy incómodo</b></p> <p><b>En las preguntas abiertas responda según su criterio en el espacio</b></p> <p><b>Observaciones, esta sección es para incluir comentarios no incluidos en las preguntas y que considere pertinente aportar.</b></p>

1ª. Sección Preguntas cerradas, ponga X según su respuesta

No.	Enunciado	SI	NO	N/NR
1	¿Considera usted que las funciones asignadas a su cargo, son las adecuadas para lograr desenvolverse de manera efectiva y pro activa?			
2	¿Le parece a usted que la manera en que están distribuidas las funciones de cada uno de los integrantes de su departamento, es adecuada y ayuda a que estas se realicen de manera efectiva?			
3	¿A la hora de tener una objeción o propuesta que considere usted importante para mejorar los resultados de la empresa, es esta tomada en cuenta?			
4	¿Considera usted que la manera en la que es dirigida la empresa está alineada con el cumplimiento de los resultados empresariales proyectados?			
5	¿Cuenta el gerente de la empresa con la suficiente autonomía para tomar decisiones que cooperen con el buen funcionamiento de la empresa?			
6	¿Si pudiera dar un aporte y/o sugerencia es ésta tomada en cuenta por los directivos?			
7	¿Considera usted que en esta empresa lograra cumplir con su proyecto de vida?			
8	¿Cree usted que esta empresa y sus directivos podrían apoyar con el desarrollo y cumplimiento de su proyecto de vida?			
9	¿Considera que existe igualdad en el trato con todos los colaboradores de la empresa o por el contrario se logra identificar algún tipo de preferencia con alguien en particular?			
10	¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional clara y conocida por todo el equipo de colaboradores?			
11	¿Influye la familia del propietario en el funcionamiento de la empresa?			
12	¿Cree usted que las prioridades de la empresa se inclinan más hacia las necesidades de los propietarios que a los mismos clientes?			
13	¿Cree usted que el modelo gerencial actual de la empresa es el adecuado para su buen funcionamiento?			

2ª. Sección preguntas de selección múltiple



Responda marcando con una x sobre la casilla, si se siente muy cómodo, cómodo, incomodo o en desacuerdo según su elección.

14. Qué tan a gusto se siente laborando para una empresa cuyo propietario es empleador, director, gerente.			
Muy cómodo <input type="radio"/>	Cómodo <input type="radio"/>	Incómodo <input type="radio"/>	Desacuerdo <input type="radio"/>
15. ¿Qué tan a gusto se encuentra en la empresa con respecto a los beneficios laborales de seguridad social?			
Muy cómodo <input type="radio"/>	Cómodo <input type="radio"/>	Incómodo <input type="radio"/>	Desacuerdo <input type="radio"/>
16. ¿Qué tan a gusto se siente laborando para la empresa con respecto a días de descanso y vacaciones?			
Muy cómodo <input type="radio"/>	Cómodo <input type="radio"/>	Incómodo <input type="radio"/>	Desacuerdo <input type="radio"/>
17. Que tan cómodo se siente con las habilidades gerenciales del propietario, empleador, directoro gerente.			
Muy cómodo <input type="radio"/>	Cómodo <input type="radio"/>	Incómodo <input type="radio"/>	Desacuerdo <input type="radio"/>

3ª. Sección preguntas abiertas, responda a su criterio cada una de las preguntas según el espacio.

18. ¿Cuál debería de ser la forma adecuada de operar en la cotidianidad del día a día para alcanzar los resultados esperados?
R./ _____
_____
_____
_____

<hr/> <hr/>
19. ¿Cómo cree que debería ser dirigida la empresa?
R./ <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
20. ¿Cuál es su percepción de laborar para una empresa cuyo empleador es también el propietario?
R./ <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
21. ¿Qué sugerencia y/o propuesta le gustaría que fuera aplicada en la dirección de la empresa?
R./ <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
22. Si la respuesta a la pregunta Nª 11 es positiva ¿De qué manera influye la familia en el funcionamiento de la empresa?
R./ <hr/>

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
23. ¿Cree usted que la estructura organizacional de la empresa, es la adecuada? Sí, no y ¿por qué?
R./ <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
24. ¿Qué decisión incorrecta ha identificado usted que haya ocasionado un resultado negativo para la empresa?
R./ <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

**OBSERVACIONES:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

